LES inspirations ÉCO PME

ACTUALITÉ
Les instituts de sondages ont leur association P. 15

DÉCRYPTAGE
PLF, une feuille de route pour les PME P. 16

MANAGEMENT
DRH. L'ère des business partners P. 18

CEED GLOBAL ANNUAL CONFERENCE

À VOS MARQUES… «NETWORKEZ» !

P. 19-27

NEWS

BILLET

Houda Sikaoui
h.sikaoui@leseco.ma

Promesse tenue

S'inspirer des meilleurs standards internationaux constitue un apport des plus bénéfiques à nos patrons et jeunes porteurs de projets. Le déplacement de sommités du monde entrepreneurial à l'occasion de la CEED Global Annual Conference atteste en soi d'une réelle dynamique de développement de notre tissu entrepreneurial. Ce dernier n'a eu de cesse de manifester des ambitions de plus en plus grandes, malgré quelques freins ayant parfois (si ce n'est souvent) trait à la mise en place de stratégies de développement efficientes, à la disponibilité des ressources humaines et financières ou encore à une vision claire sur les marchés à l'export. Outre son aspect «networking», ce type de manifestations permet de hisser le tissu entrepreneurial national à un meilleur niveau de performances, digne de ceux des plus grands patrons du monde. Les deux exemples de réussite que sont Moncef Belkhayat et Hakim Belmaachi prouvent que cette ambition peut être celle de nos patrons, à condition de réunir un certain nombre de préalables nécessaires à la bonne tenue d'un business. L'histoire a toujours prouvé que le fait de se donner les moyens de ses ambitions permet de les réaliser aisément. Outre les accompagnements gouvernementaux, le secteur privé et plus précisément les jeunes porteurs de projet ont souvent besoin de rediriger leur vision pour mieux s'adapter aux réalités d'un marché hautement concurrentiel. Du côté de CEED Maroc, la promesse de les accompagner semble être largement tenue.

La compensation industrielle, un vrai mécanisme de développement industriel pour le Maroc

La Fédération nationale de l'électricité, de l'électronique et des énergies renouvelables (FENELEC) dresse ses principales recommandations à l'issue de l'Élec Expo 2014. Parmi ces principales recommandations des professionnels du secteur figure la compensation industrielle, érigée en *«exigence que les pays peuvent mettre en œuvre pour que les marchés publics de taille importante soient accompagnés d'un engagement du fournisseur à réaliser des activités économiques»*. Cette dernière ne serait, selon les responsables de la FENELEC, *«plus un choix mais une nécessité pour la croissance, la création de richesses et l'appropriation de nouvelles technologies»*. Plus encore, les professionnels interpellent l'État sur l'importance de son implication dans le processus de qualification des entreprises PME/PMI, sélectionnées par la firme détentrice du marché objet de la compensation industrielle. Enfin, l'intégralité de l'argumentaire des recommandations fera l'objet d'un livre blanc qui sera présenté au gouvernement.

L'UMI et la FH-Aachen lancent un nouveau *«Bachelor of Engineering»*

L'Université Moulay Ismaïl lance un nouveau programme international, le *«Bachelor of Engineering»*. Ce programme est le fruit d'une collaboration entre l'Université Moulay Ismaïl et l'Université des sciences appliquées d'Aachen (Allemagne). Après le succès qu'a connu le premier Bachelor of Science en chimie appliquée, ce cursus ouvert pour la première fois au Maroc en partenariat avec une université étrangère (l'Université d'Aachen en l'occurrence) vise à faire profiter les étudiants marocains des compétences de l'université allemande dans le domaine de l'électrotechnique et les énergies renouvelables. La formation dure 8 semestres dont les 5 premiers seront effectués à l'UMI au Maroc. Les 3 autres semestres auront lieu à la FH-Aachen en Allemagne. Les étudiants inscrits à l'Université Moulay Ismaïl seront également inscrits à celle d'Aachen, et la formation sera sanctionnée par une double diplomation. Les futurs lauréats pourront intégrer aussi bien le secteur public que le privé dans les domaines de l'énergie ou l'ingénierie électrique, ou poursuivre leurs études en master ou en doctorat en Allemagne.

L'internationalisation des entreprises en question

Le patronat lève le voile sur l'étude BearingPoint. Menée auprès des entreprises marocaines, autour du thème «Gérer son développement à l'international», les résultats de l'étude ont été rendus publics hier. Aujourd'hui, le développement à l'international constitue une des 5 priorités stratégiques pour 82% des entreprises interrogées. Les réponses recueillies auprès des entreprises sont désormais disponibles et devraient faire l'objet d'un nouveau débat sur l'internationalisation des entreprises marocaines.

La CGEM fait le point sur l'égalité professionnelle

«La synergie entre acteurs publics, privés et associatifs: un levier pour la promotion de l'égalité professionnelle»: tel est le thème qui a été débattu la semaine dernière à la CGEM en célébration de la Journée nationale de la femme. Animé par un panel composé du représentant de la direction de l'emploi du ministère de l'Emploi et des affaires sociales, de la Commission RSE & Label à la CGEM, de l'association «Izdihar» des zones industrielles de Sidi Bernoussi et de l'association l'Heure joyeuse, le débat a porté sur la mise en œuvre du projet «Wad3éyati» ayant pour objectif d'améliorer l'égalité entre hommes et femmes dans le milieu professionnel. De ce fait, Wad3éyati apportera une expertise et une assistance technique à une cinquantaine d'entreprises, PME et grandes entreprises, tous secteurs d'activité confondus.

AGENDA

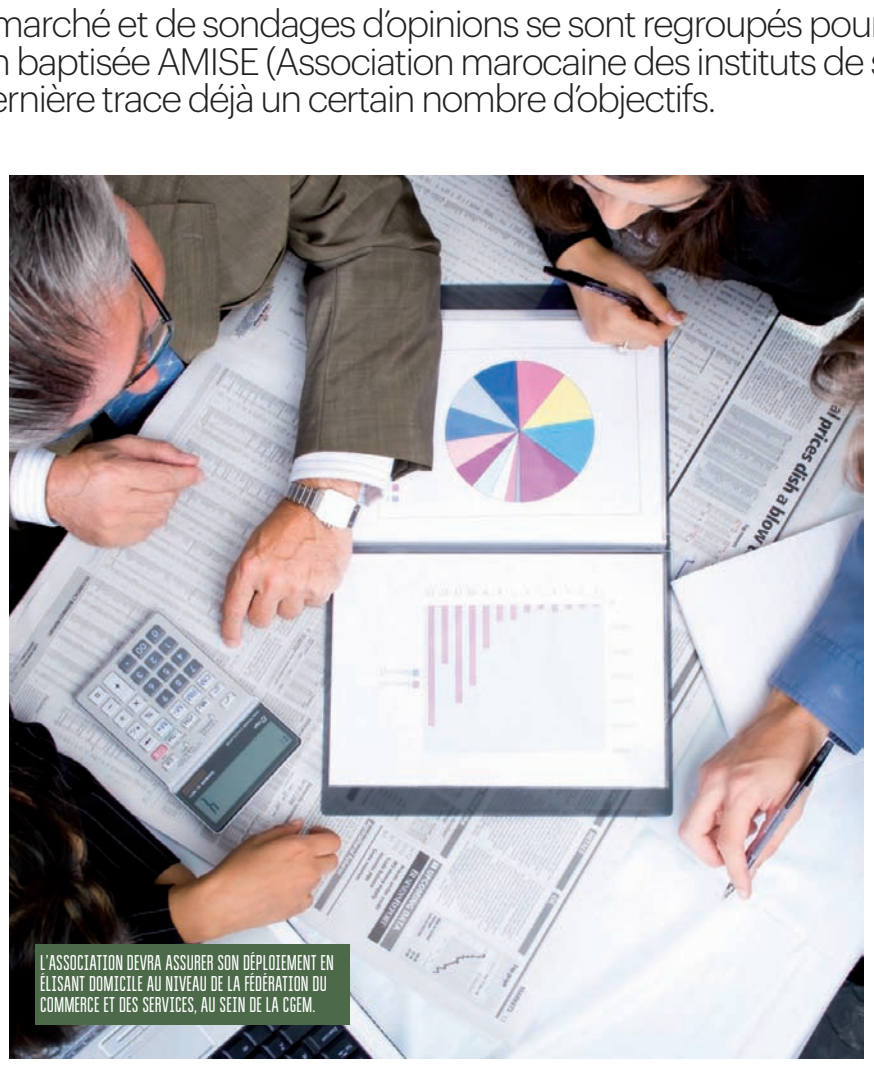
Business Exchange Initiative
L'EGE Rabat organise le 25 octobre 2014 la Business Exchange Initiative, une initiative de renforcement, de participation et de collaboration dédiée aux entrepreneurs et futurs entrepreneurs de la région Rabat-Salé-Zemour-Zaërs. Elle est initiée par la JCI Rabat afin de créer et d'offrir plus d'opportunités d'affaires.

Digital IT Days 2014
La 2e édition des Digital IT Days 2014, business forum des solutions digitales et des technologies de l'information, organisée par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, se déroulera les 10 et 11 décembre 2014 à l'Espace Plein Ciel Paradise à Casablanca.

Les instituts de sondages ont leur association

● Les cabinets d'études de marché et de sondages d'opinions se sont regroupés pour la première fois au sein d'une association baptisée AMISE (Association marocaine des instituts de sondages et études de marché). Cette dernière trace déjà un certain nombre d'objectifs.

Les principaux cabinets d'études de marché et de sondages d'opinions au Maroc se sont regroupés au sein d'une association baptisée AMISE (Association marocaine des instituts de sondages et études de marché). «*Les cabinets impliqués affirment par cette initiative leur volonté d'agir pour la promotion, l'organisation, la diffusion et le développement des métiers des études de marché et sondages d'opinions au Maroc*», explique-t-on auprès de l'association. Dans le détail de ses objectifs, l'association prévoit de représenter et défendre les intérêts collectifs de la profession auprès des pouvoirs publics, instances et organisations nationales, étrangères ou internationales ayant une relation directe ou indirecte avec l'activité des études de marché & sondages d'opinion. Elle inscrit également dans son cahier des charges l'organisation de l'activité et le secteur des études de marché et des sondages d'opinions. Elle devra également faire connaître l'activité desdites études de marché et des sondages d'opinions et promouvoir son image auprès de toutes les parties prenantes. Parmi ses priorités figure la promotion. Dans cette même lignée, l'association définit les meilleures pratiques en matière de recherches marketing et de sondages d'opinions. À terme, elle devra servir de plateforme de rencontres, de réflexion, de recherche et d'échanges d'expériences entre ses membres. Ceci en établissant des relations de coopération et d'échanges avec les autres acteurs nationaux et internationaux engagés dans l'activité des études de marché et sondages. L'association aura également comme mission de protéger les intérêts des clients contre les pratiques non éthiques ainsi que la protection de la vie privée et des données à caractère personnel des participants aux études de marché et de sondages. Outres ces dispositions de fond, l'association nouvellement créée devra assurer son déploiement en élisant domicile au niveau de la Fédération du commerce et des services, au sein de la CGEM. L'assemblée générale constitutive a par ailleurs élu un bureau exécutif chargé d'appliquer les orientations approuvées par l'assemblée générale et de veiller au bon fonctionnement de l'association. C'est dans ce sens que l'AMISE sera présidée par Brahim Boukry (LMS-CSA), qui est secondé par Nabil Abouzaid (IPSOS) en sa qualité de vice-président, Driss Farissi (TNS) en tant que secrétaire général, Chadi Abdelhadi (Antares) et Lamia Hannaoui (W-ADVISER), respectivement trésorier et adjoint du trésorier. ●



L'ASSOCIATION DEVRA ASSURER SON DÉPLOIEMENT EN ÉLISANT DOMICILE AU NIVEAU DE LA FÉDÉRATION DU COMMERCE ET DES SERVICES, AU SEIN DE LA CGEM.

La promotion des métiers des études de marchés est au coeur de la mission de l'AMISE.

Attijariwafa bank
partenaire de votre cahier PME
التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

DÉCRYPTAGE

Le PLF définit une feuille de route

● La R&D est le principal moteur de la compétitivité des entreprises. La création d'emploi reste handicapée par les gaps à rattraper en termes de modernisation du tissu entrepreneurial.

Le projet de loi des Finances insiste sur les mesures structurantes du tissu productif et la promotion de l'emploi au sein des entreprises nouvellement créées. Le projet met en avant deux idées centrales : la promotion de la recherche et du développement et l'encouragement de l'emploi au sein des PME. D'abord pour la R&D, le projet discuté actuellement sous la coupole indique que *«le Maroc est à la recherche de nouvelles perspectives de croissance inclusive et créatrice d'emplois dont la R&D pourrait être la clé de voûte»*. Le budget alloué à la R&D au Maroc est passé de 3MMDH en 2006 à 5MMDH en 2010, soit de 0,34% du PIB en 2006 à 0,73% en 2010. En 2013, cette part a atteint 0,8% du PIB avec comme perspective d'atteindre 1% en 2016. La R&D au Maroc est financée par le secteur public à hauteur de 73% contre 22% pour le secteur privé. La priorité sera donc accordée à la stratégie Maroc innovation qui implique les différents plans sectoriels. Les mesures mises en œuvre dans ce cadre sont la production de 1.000 brevets marocains ainsi que la création de 200 start-up innovantes fin 2014. Le gouvernement se fixe donc comme objectifs de développer des programmes de financement de la R&D dans les technologies avancées, de mettre en place des cités de l'innovation à Fès, Rabat et Marrakech et de développer des instruments de financement, notamment, Intilak, Prestation technologique réseau et Tatwir. D'autres mesures seront activées dans le cadre de divers plans sectoriels qui visent, entre autres, *«la création de technopoles régionales qui peuvent constituer de nombreuses opportunités pour le développement de la R&D, en multipliant notamment les interfaces entre la recherche et l'entreprise et en offrant un cadre approprié à des entreprises étrangères à forte valeur ajoutée»*.Pour l'encouragement de l'emploi, le projet de loi des Finances 2015 montre que *«l'analyse rétrospective de la contribution des différentes branches d'activité à la dynamique de croissance et de l'emploi qualifié dénote clairement des gaps qui restent à rattraper en termes de modernisation de notre base productive»*. Dans ce sens, les différentes stratégies lancées au cours de ces dernières années ont permis, certes, d'impulser une nouvelle dynamique dans des secteurs stratégiques à l'instar de l'agriculture et de l'industrie, mais il n'en demeure pas moins que des défis majeurs restent à relever, notamment en termes de valorisation, de formation et de logistique, afin de tirer profit des opportunités qui s'offrent sur le plan national. ●

●●●

La priorité sera accordée à la stratégie Maroc Innovation qui se traduit dans différents plans sectoriels.

PAR **YOUNÈS BENNAJAH**
y.bennajah@leseco.ma

RETROUVEZ L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE SUR :

www.leseco.ma

L'inspiration au quotidien

Sidi ali

Pour la plus parfaite des machines

Inimitable, le corps humain est une machine unique. Au repos ou en mouvement, notre corps réalise chaque jour des exploits et n'a besoin pour son bon fonctionnement que d'éléments nutritionnels et d'eau. Par les vertus minérales qui ont depuis toujours fait sa valeur, Sidi Ali est l'eau qui prend soin de votre corps au quotidien pour votre plus grand bien.

DRH

L'ère des business partner

● Ces dernières années, la croissance des entreprises aux niveaux national et global, l'exigence de mise en qualité des processus et la mise en place de systèmes d'information RH plus sophistiqués ont contribué à rendre ces mêmes processus et politiques plus matures.

Les politiques des ressources humaines et les process qui les accompagnent constituent le cœur du modèle humain de toute entreprise ou organisation publique. Ces dernières années, la croissance des entreprises aux niveaux national et global, l'exigence de mise en qualité des processus et la mise en place de systèmes d'information RH de plus en plus sophistiqués ont contribué à rendre ces mêmes processus et politiques plus matures. Pour autant la question de l'organisation des directions des ressources humaines à même de supporter ces politiques et process est toujours régulièrement posée. Ainsi, l'organisation des ressources humaines doit-elle être calquée sur le schéma organisationnel de l'entreprise ? Quel est le rôle d'une DRH centrale ou siège par rapport à des DRH de filiales ? Quels processus doivent être externalisés ? Quel partage des rôles avec le management et les collaborateurs ? À toutes ces questions il n'y a pas de réponse unique. Notre expérience démontre qu'il faut à chaque fois contextualiser et tenir compte d'un certain nombre de paramètres (management, culture, objectifs recherchés, périmètre, etc) pour s'approcher de la meilleure réponse. En fil rouge dans une majeure partie des contextes, la volonté de trouver un mode d'organisation de la fonction qui permette un positionnement bien incarné d'une RH «Business partner».

RH Business partner, mode d'emploi

La fonction ressources humaines dans un positionnement plus ou moins opérationnel ou stratégique et dans un dimensionnement très variable suivant le contexte, couvre cependant généralement trois grands processus que sont le cadrage stratégique qui vise à la définition d'une stratégie RH et à la normalisation de politiques associées, l'accompagnement du management, la gestion des compétences, de la performance ainsi que la gestion des relations sociales et la gestion administrative (en particulier la paie et la gestion du temps), sans oublier la dimension SIRH. Au cours du temps, la fonction ressources humaines s'est construite et organisée à partir de ses aspects réglementaires et a favorisé les modèles d'organisation fonctionnelle segmentés par domaines d'expertise. Aujourd'hui, ces types d'organisation montrent certaines limites en se retrouvant confrontés à l'évolution des entreprises qui repensent leurs structures et leur fonctionnement sur de nouveaux modes leur permettant de faire face à des rythmes fluctuants, des marchés plus internationaux et plus complexes et des demandes évolutives des parties prenantes. De surcroît, au-delà de la maîtrise des processus et des politiques, il est maintenant attendu de la fonction RH une réelle contribution aux résultats de l'entreprise et à ses objectifs de maîtrise des coûts. Le temps de «l'exception RH» semble révolu. La fonction ressources humaines doit s'adapter parce qu'apparaissent désormais des processus plus globaux et rationnalisés. La décentralisation de certaines activités se développe et la fonction RH se caractérise ainsi par ses interactions avec une multiplicité d'interlocuteurs. L'équilibre non réalisé entre l'industrialisation des processus et l'individualisation de la gestion des personnes, la confrontation avec de nouvelles parties prenantes et le développement de la dimension technologique sont autant de facteurs qui poussent aujourd'hui à la recherche de nouveaux modèles d'organisation. ●

●●●

Aujourd'hui, on assiste à l'émergence d'un profil de DRH plus pointu qui se positionne en business partner.

POINT DE VUE

Corinne Forasacco
Consultante-coach
et enseignante-chercheur

La DRH Business partner doit être partie prenante de la construction du business, mais doit aussi maintenir l'équilibre entre engagement opérationnel et prise de recul afin de défendre des enjeux humains et de pouvoir imaginer le futur. L'organisation RH apporte une expertise et permet une forme d'accompagnement. Le DRH Business Partner doit se consacrer au développement d'une culture du résultat liée à l'activité, tout en conservant un espace dédié aux aspects sociaux. L'organisation a besoin de «ressources RH», qui comprennent mieux les métiers opérationnels et l'émergence de nouveaux besoins et qui accompagnent la stratégie du business par des politiques de recrutement, de mobilité et de développement des compétences, adaptées, alignées et non superposées. Face à sa direction générale, le DRH Business partner doit maintenant se positionner en acteur et affirmer sa légitimité dans le développement du business, notamment en démontrant un retour sur l'investissement humain. Ce dernier doit également engager les RH sur une performance cible : mettre en place des KPI pour aller dans le sens de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Ceci peut être couplé à la réalisation d'enquêtes régulières de satisfaction, afin d'équilibrer au maximum l'atteinte d'objectifs à la fois «humains» et financiers. Enfin, au-delà des structures, les organisations ressources humaines se doivent de développer congruence et consistance dans leurs activités, en alignant leurs actions avec leur vision, leurs valeurs et leurs compétences pour poser les bases d'un réel «corporate citizenship». ●

Le challenge des businessman est d'assurer leur ouverture sur les marchés mondiaux.

CEED GLOBAL ANNUAL CONFERENCE

A vos marques... «networkez» !

Un évènement d'envergure pour rassembler des investisseurs et dirigeants prestigieux. Du 22 au 24 octobre, CEED Maroc braque les projecteurs que les entrepreneurs marocains et attire l'attention des acteurs internationaux sur la dynamique du business au Maroc.

C'est une première. Cette année *«CEED Global Annual Conference»* a élu domicile à Casablanca. Cet événement majeur dans la vie des 12 centres CEED présents à travers le monde réunit plus de 400 entrepreneurs, investisseurs, mentors et cadres dirigeants marocains et internationaux. Organisée en partenariat officiel avec USAID, l'édition 2014 est parrainée par Jeff Hoffman, fondateur de priceline.com et collaborateur au Conseil consultatif national sur l'innovation et l'esprit d'entreprise du président Obama, avec l'USAID et le département d'État. Trois jours de débats et de networking qui permettent aux chefs d'entreprises et aux porteurs de projets de bénéficier de l'expérience et du savoir-faire d'intervenants, de mentors et d'investisseurs de renommée mondiale pour ne citer que Jeff Hoffman, Victor Hwang et Moncef Belkhayat. Tables rondes, sessions de travail et workshops composent le menu de cette rencontre. *«Nous avons tenu à offrir aux entrepreneurs marocains un cadre où ils peuvent réseauter et échanger avec des entrepreneurs, investisseurs, cadres dirigeants et mentors marocains et étrangers de plus de 10 nationalités différentes»*, explique Fatima-Zahra Oukacha, directrice de CEED Maroc. Avant d'ajouter qu'«en saisissant cette occasion *CEED Maroc a voulu montrer les exemples de réussite des entrepreneurs marocains et attirer l'attention des acteurs internationaux sur le dynamisme de l'écosystème d'entrepreneuriat au Maroc»*. Au-delà de la multiplicité des intervenants, une diversité des expertises est assurée. Le challenge pour les chefs d'entreprises aujourd'hui est d'assurer l'ouverture sur le monde et répondre par là à un des facteurs clés de succès pour tout entrepreneur. Les intervenants et entrepreneurs internationaux qui participent à cette manifestation exceptionnelle évoluent dans des écosystèmes différents des nôtres. Ils viennent partager des techniques de management différentes des nôtres et écouter celles de nos entrepreneurs. Une découverte inédite qui permet aux patrons marocains et aux jeunes porteurs de projets de découvrir de nouveaux modes de gestion de l'entreprise tout en identifiant des opportunités à développer pour espérer un jour faire leur entrée dans la très «select» liste des grands patrons.

FOCUS

JEFF HOFFMAN

Fondateur de priceline.com et collaborateur au Conseil consultatif national sur l'innovation et l'esprit d'entreprise du président Obama, avec l'USAID et le département d'État.

«Comment j'ai réussi dans les affaires...»

SA VISION DU MENTORING

Il existe deux façons d'aider les entreprises à se développer. La première consiste à mettre l'action sur l'éducation ou la formation. J'ai lancé sept start-up dans ma vie. Certaines d'entre elles ont marché, d'autres ont échoué ce qui m'a permis de saisir l'importance de l'éducation et de l'information véhiculée à l'entrepreneur. L'éducation et la formation consistent à partager avec les entrepreneurs les pratiques, idées, et leçons qui peuvent leur servir dans leur vie de chefs d'entreprises. Il m'arrive souvent de recevoir des sollicitations d'entrepreneurs pour qui l'expérience entrepreneuriale est totalement nouvelle et qui se demandent comment recruter une ressource et ont besoin de savoir comment construire une équipe. Ils ont également besoin d'être informés et formés à la manière d'approcher un investisseur ainsi qu'aux techniques leur permettant de les convaincre. Ma mission est de les aider, en leur enseignant les méthodes de développement ou de lancement de leur entreprise. La deuxième dimension sur laquelle je travaille est le réseau, condition essentielle pour les entrepreneurs. Très souvent, les chefs d'entreprises ont besoin de mieux connaître leur marché, ils ont besoin de se connecter aux investisseurs ou éprouvent le besoin d'être mis en relation avec un membre du gouvernement, un opérateur, ou encore un spécialiste en marketing. La manière de construire un réseau et de l'utiliser est très importante.

RECHERCHER UN BUSINESS ANGEL

Je passe beaucoup de temps à faire ce travail moi-même. Nous allons dans les régions à la rencontre des business angels. Nous passons du temps à encourager plus d'hommes d'affaires à faire partie de la communauté des business angels. Lorsqu'un entrepreneur éprouve ou manifeste son besoin en investissement, nous l'aidons à entrer en contact avec un business angel de son pays et qui peut l'aider. Notre mission est d'aider à construire un réseau de business angels dans le monde entier. Culturellement, il existe des hommes d'affaires et qui ont besoin de financement pour développer leurs idées, mais qui ne savent souvent pas à qui s'adresser. Ce besoin peut également se manifester en termes d'expertise et non uniquement en fonds. Au Maroc, j'ai pu relever d'importants progrès dans ce domaine. Il y a de plus en plus de business angels qui rejoignent l'écosystème. Les médias contribuent également à élargir ce réseau. C'est pour aider les entrepreneurs détenteurs d'idées novatrices que nous nous mobilisons CEED et moi-même. Les médias contribuent avec le réseau des business angels. Les entrepreneurs font en sorte d'intensifier leurs échanges et chaque fois que je viens au Maroc je constate un progrès palpable.

CONVAINCRE UN BUSINESS ANGEL

La première démarche à adopter est tout d'abord de se lancer sur le marché et de prouver que votre produit ou votre idée peut attirer un certain nombre de consommateurs. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'il existe des consommateurs prêts à payer pour le produit ou le service que vous proposez. Ainsi, la meilleure approche qu'un entrepreneur peut adopter c'est de réaliser une première expérience sur le marché ciblé, et obtenir le soutien de quelques consommateurs qui n'hésiteront pas à vanter les bienfaits ou la qualité du produit. Dans l'esprit d'entreprise, il est important de capter l'attention du client potentiel. Si l'entrepreneur est sûr de la valeur de son produit sur le marché, il peut alors convaincre, plus facilement, un business angel d'investir dans son développement. Tout entrepreneur doit d'abord être sûr du combat qu'il mène sur son marché.

L'HOMME D'AFFAIRES À SUCCÈS

La première caractéristique de l'homme d'affaires à succès est sa passion. Un entrepreneur doit croire en lui-même, même si personne d'autre ne le fait. Je me souviens, au lancement de mon entreprise, les personnes autour de moi ont essayé de m'en dissuader sous prétexte que mon idée était mauvaise et qu'elle n'avait pas de sens. La deuxième condition consiste à être travailleur. Le chef d'entreprise doit être la personne qui travaille le plus durement dans la structure. Il est difficile de réussir quoi que ce soit, en cherchant

la solution de facilité. C'est ainsi qu'on peut espérer construire un projet solide. Il n'y a que les gens passionnés qui sont prêts à travailler très dur.

ENTREPRENDRE EN TEMPS DE CRISE

Le contexte de crise est toujours propice pour les porteurs de vraies bonnes idées. Ceci, pour la simple et unique raison que la conjoncture impose au marché le besoin en innovation, activité, création d'emplois, croissance économique... Si en ces temps durs les porteurs de projets sont hésitants, c'est qu'ils ne savent pas forcément que ce contexte offre de grandes opportunités pour eux. Les entrepreneurs qui prennent des risques, en particulier là où les autres sont réticents, trouvent beaucoup plus de possibilités sur le marché. La concurrence est plus faible. Après tout, il est important de savoir que le fait d'être entrepreneur revient, de manière imagée à sauter d'une montagne et à construire son avion sur le chemin de la chute.

GÉRER LES RISQUES

Dans une période de crise économique, les investisseurs se font plus rares. Cependant, les porteurs de projets ont besoin de savoir que l'argent trouve toujours de bonnes idées et non le contraire. À vrai dire, il faut toujours garder en tête que les investisseurs ont besoin de s'assurer un certain niveau de rentabilité. Ils ne peuvent d'autant plus pas générer de profit s'ils n'investissent pas. La cadence ou la fréquence des investissements sera certes limitée mais pas inexistante. L'histoire l'a jusque-là prouvé: une bonne idée trouve toujours des fonds quel que soit le contexte économique dans lequel elle apparaît. En réalité, en temps de prospérité économique, tout le monde est optimiste et les prises de risques sont bien plus importantes si bien que les entrepreneurs investissent dans de mauvaises idées sans le savoir. Ces derniers investissent plus rarement, mais lorsqu'ils décident de le faire c'est généralement pour financer les projets qui ont la chance de marcher à coup sûr.

INVESTIR AUX ÉTATS-UNIS

Je pense que, très souvent, les entrepreneurs approchent trop rapidement le marché américain. Si un entrepreneur au Maroc me demande comment intégrer le marché américain, je lui conseillerais certainement d'exceller sur le marché marocain d'abord puis de développer son business dans la région. Un entrepreneur doit d'abord prouver que son entreprise marche dans son pays de lancement puis petit à petit, investir les marchés voisins pour ensuite intégrer le marché européen. Aujourd'hui, la meilleure façon d'investir le marché américain est, avant d'y arriver, de s'assurer que les affaires se portent très bien dans le marché initial. Lorsque les gens jugent votre produit et observent des consommateurs satisfaits, il est beaucoup plus facile de passer à un autre marché. Mon conseil est d'essayer de ne pas aller trop vite sur le marché américain. Lorsqu'un business marche bien dans une région, c'est les investisseurs ou partenaires étrangers potentiels qui vous appellent naturellement.

COMMERCIALISER SON PRODUIT... MODE D'EMPLOI

Parmi les conditions les plus importantes dans la commercialisation d'un produit, figure la création d'une marque. Au quotidien, devant notre ordinateur nous avons affaire à des publicités intempestives. Lorsque nous allumons notre télévision, nous sommes aussi confrontés à des spots publicitaires. Il faut donc savoir se démarquer. En intégrant un marché, il faut d'abord savoir que l'on est pas seul sur ce marché, que beaucoup d'autres produits concurrents y cherchent également leur place. La question est donc de savoir comment se démarquer intelligemment. Si une entreprise a un très bon produit, la chose la plus importante est la construction d'une marque fiable et attractive. Il existe une science qui s'appelle le «branding» et qui permet d'ériger une marque leader sur le marché. Il faut absolument que la marque (brand) que l'entreprise commercialise soit adulée par les consommateurs et que ces derniers lorsqu'ils pensent à ce type de produit, ils pensent systématique à la marque que vous commercialisez. C'est tout simplement une question de vision.

FOCUS

SUCCESS STORIES

ILS LIVRENT LA CLÉ DU BUSINESS

● H&S Invest Holding et Disway ont franchi la barre des 100 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel. Leurs patrons ont accepté de partager leurs expériences et visions pour inspirer les chefs d'entreprises qui aspirent, eux aussi, à développer leur business.

100 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel (soit 871 millions de DH). C'est la barre symbolique aujourd'hui franchie par quelques entreprises marocaines. Elles font cas d'école sur le marché national et se positionnent presque naturellement en exemple à suivre pour de nombreuses entreprises nouvellement créées ou présentant des ambitions de croissance prononcées. Dans ce focus «CEED Global annual conference», Les ECO zoome sur deux expériences, deux visions, deux stratégies et deux performances inspirantes et inspirées des grands standards internationaux. Deux patrons, Moncef Belkhayat et Hakim Belmaachi, nous font part de leur vision du business. Des messages se dégagent de leurs différentes expériences permettant de dresser un portrait robot de l'entrepreneur à succès. Il s'agit d'un ensemble de caractéristiques composées à la fois de la personnalité du dirigeant et de sa vision déployée. Un portrait confirmé par Chafik Sabiry, mentor et PDG d'HP-CDG qui y ajoute un élément essentiel: «la vision internationale du dirigeant». Sur un marché marocain encore étroit, pour réaliser des performances qui se comptent en centaine de millions de dollars, il faudra à nos chefs d'entreprises adopter une vision plus large qui dépasse nos frontières et une stratégie ficelée. ●

MONCEF BELKHAYAT
Patron de H&S Invest Holding

186 millions de dollars (1,6 MMDH), c'est le chiffre d'affaires annuel réalisé par les 15 filiales de H&S Invest Holding. Des performances dues à des partenariats fructueux avec des multinationales de premier rang. Après le lancement de son groupe, Moncef Belkhayat est à la tête d'une grande holding, et partage son parcours, son expertise et ses connaissances du monde de l'entrepreneuriat. Son expérience, Belkhayat en parle, revenant naturellement sur une expérience professionnelle qui pourrait inspirer de nombreux jeunes entrepreneurs. Sa carrière, ce ténor la démarre dans les années 1990 en tant que cadre au sein de Procter and Gamble où il passe près de 9 ans. Neuf années qui lui permettront d'occuper le poste de responsable marketing au sein du groupe, avant de devenir directeur des ventes régionales en Arabie saoudite puis directeur développement Afrique et Moyen-Orient. De cette étape, le patron de H&S Invest Holding retient «une première expérience qui m'a fait prendre goût à l'entrepreneuriat». Cette graine d'entrepreneur, un chasseur de tête la remarque en le débauchant pour rejoindre le groupe Telefónica avec lequel il participera, en avril 2000, au lancement de l'opérateur téléphonique Méditel. Cette opération, qui connaît un franc succès, lui permet de découvrir un volet incontournable pour ne pas dire essentiel de l'entrepreneuriat: la relation que peuvent entretenir les chefs d'entreprises avec les banques. «*Nous avions dès lors contracté un prêt syndiqué pour lever près d'un milliard de dollars lors du lancement de Méditel*», se souvient le businessman. À cette même période, le hasard fera qu'il accordera une interview à un quotidien économique de la place dans laquelle il prendra une position qui se révèlera plus tard être un tournant dans sa carrière. «*Dans cet entretien, j'ai dit que je voulais devenir PDG de Méditel*», se rappelle Moncef Belkhayat. Son envie de devenir entrepreneur est grandissante. Il se lance dans l'aventure en décidant avec son cousin Ali Tazi de mettre en œuvre deux projets connus sous le nom de Dislog et Hanouti, lancés respectivement en 2005 et 2006. «*Les deux expériences nous ont beaucoup appris, d'autant plus que la première a été couronnée de succès et la deuxième a été rapidement cédée à FinanceCom*», note le responsable. Aujourd'hui, Belkhayat a pu construire une holding d'investissement couvrant plusieurs métiers ; la logistique, les médias et la communication, ainsi que la promotion immobilière pour ne citer qu'eux. Avec plus de 1.000 collaborateurs aujourd'hui, le groupe s'est également spécialisé dans les services B to B, devenant leader de la distribution au Maroc en couvrant toute la chaîne de valeur. Loin des cours théoriques d'entrepreneuriat, le patron a mis en place une vision qui s'articule autour de trois principaux éléments. Il y a la mise en place d'un process mécanisé, répondant aux standards internationaux, la mise en

œuvre d'une stratégie RH avec un certain niveau d'exigence vis-à-vis des collaborateurs, qui observent une discipline nécessaire au développement de l'entreprise, et la gestion des relations, avec notamment les différents partenaires du groupes. Dans ce process, le responsable met l'accent sur la nécessité pour tout chef d'entreprise d'entretenir de bonnes relations avec ses banques. «*Tout doit être bâti sur une gouvernance transparente, une vision, une stratégie et un comportement*», note Belkhayat. Pour cet homme, les qualités de l'entrepreneur sont essentielles. Il insiste sur l'importance pour un chef d'entreprise d'adopter une culture anglo-saxonne, celle-là même qui lui permet aujourd'hui d'entretenir des relations fluides avec ses collaborateurs, ses associés et ses partenaires. Cette vision et cette manière d'entreprendre lui permettent aujourd'hui de développer toujours plus son business, envisageant récemment de devenir le partenaire de la multinationale américaine Procter and Gamble sur de nombreux marchés.

HAKIM BELMAACHI
Président du directoire de Disway

Disway, c'est l'histoire d'une fusion de deux distributeurs de matériels et logiciels informatiques côtés de la place, Distrisoft et Matel PC Market. L'aventure commence en avril 2010, quand le champion national dans le secteur de la distribution de produits informatiques voit le jour. L'entreprise offre actuellement un éventail très large de marques internationales de grands éditeurs et constructeurs informatiques ainsi qu'une gamme complète de produits et matériels. Aujourd'hui, l'entreprise semble bien loin de son démarrage enregistrant une performance de plus 150 millions de dollars de CA annuel (1,3 MMDH). Pour y parvenir, Hakim Belmaachi et ses équipes ont eu à restructurer, à intégrer les systèmes d'information, s'entourer de RH qualifiées, mettre en place une nouvelle plateforme logistique et la certification ISO pour la nouvelle organisation. Celle-là même a impliqué la mise en place des process permettant à l'entreprise de se développer. «*Nous avons voulu faire les choses dans l'ordre en restructurant l'entreprise pour lui permettre par la suite de gérer son développement. Nous avons par la suite eu besoin d'argent ce qui a conduit à l'entrée de capital risqueurs*». Belmaachi poursuite: «*Nous avons ensuite décidé de nous ouvrir au marché en faisant des appels publics à l'épargne. Nous avons fait des émissions de billets de trésorerie, ce qui a permis de financer la croissance. Ce genre de démarche implique aussi d'avoir une approche basée sur la transparence avec la publication de nos comptes*».

Une démarche

Pour parvenir aux résultats actuels, une démarche préalable a motivé l'action du management. «*La croissance et le développement d'une entreprise reposent sur plusieurs aspects parmi lesquels une démarche essentielle, la vision RH. Il faut dans un premier temps savoir s'entourer*», insiste Hakim Belmaachi. N'importe quel manager a besoin de constituer une équipe au fur et à mesure que la structure grandit. Cette démarche adoptée par Disway a impliqué un certain nombre d'ajustements notamment d'ordre managérial puisque le management a dû déléguer des tâches aux collaborateurs compétents en la matière qui prennent aujourd'hui le relais sur un certain nombre de volets. «*Le patron ne peut pas être sur tous les fronts. Le rôle le plus important d'un dirigeant est de mettre en place des stratégies, des process mais aussi de recruter et apprendre à déléguer. Déléguer n'est pas simple, nous avons tendance à penser que notre méthode est la seule pouvant fonctionner*», note Hakim Belmaachi. Un patron aspirant à plus de succès pour son entreprise devra donc apprendre à se contenter de choses qui lui paraissent imparfaites, parfois loin de sa vision des choses pour concentrer ses efforts sur la stratégie à suivre en fonction du secteur dans lequel on évolue. «*À Disway, nous avons enregistré une croissance organique en prenant de nouveau marchés, en élargissant la gamme de produits et à un moment donné pour pouvoir franchir un pas il y a un certain nombre d'ingrédients nécessaires*». Pour le responsable, la disparition d'une entreprises n'est pas causée par un manque de commandes mais par manque de cash. Se développer et croître est donc un volet qui requiert des finances saines de l'entreprise. Cette dimension peut se révéler complexe pour les entreprises opérant dans des secteurs minés par des délais clients trop longs. «*Sans le fond de roulement nécessaire, l'entreprise risque de mettre en péril sa survie, il faut accepter en tant qu'entrepreneur d'ouvrir son capital*», prodigue le patron de Disway . Si l''introduction en bourse ou l'ouverture du capital ne sont pas une simple finalité selon des chefs d'entreprise, un objectif doit être clairement tracé. Pour Disway la décision a été prise dans le but de lever des fonds supplémentaires, de réaliser une augmentation de capital pour assurer des extensions ou mettre en place une plateforme logistique. Pour mener cette aventure, Disway a fait le choix d'assurer un certain nombre de préalables. L'impératif de transparence a été naturellement pris en ligne de considération. «*L'introduction en bourse suppose l'arrivée d'actionnaires indépendants à qui l'entreprise doit rendre des comptes. L'entrepreneur qui avait l'habitude d'être chef de son village devra accepter d'avoir un conseil d'administration à qui on doit rendre des comptes*», explique Hakim Belmaachi. Ce changement de mentalité concerne non seulement l'entrepreneur mais toute l'entreprise. Les collaborateurs doivent être prêt à travailler selon une logique de transparence qui requiert beaucoup de rigueur et un travail de reporting.

«*Le seul inconvénient de la Bourse c'est la pression du marché. La meilleure chose qu'un manager peut faire c'est d'oublier le cours de bourse. S'il gère son entreprise en essayant de faire plaisir au marché, il ne peut prendre les décisions à long termes qui seront bénéfiques pour l'entreprise mais serait tenté de prendre des décisions à court terme qui sont bonnes pour le marché*» souligne le patron de Disway.

FOCUS

Export

À la conquête du pays de l'Oncle Sam

● Les entreprises exportatrices sont de plus en en plus nombreuses à s'intéresser au marché américain. Jusque-là perçu comme trop grand, difficile à appréhender, à la réglementation complexe, ce marché se révèle être à la portée de toute entreprise ayant une stratégie ficelée.

Le *«rêve américain»* dépasse aujourd'hui la définition littérale de l'expression . Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises rêvent de conquérir ce vaste marché. Un marché «compliqué» et avec lequel le Maroc a signé un accord de libre échange à ce jour non optimisé. Du côté des experts, la vision semble plus claire dès lors qu'une technique d'approche est adoptée. C'est ce qu' explique Heather O'Neil, chef d'entreprise américaine et co-fondatrice de la marque Mushmina : *«Le marché américain encourage la concurrence et la facilité de faire des affaires, il est donc important de placer la stratégie marketing en élément clé. Les entreprises étrangères doivent promouvoir une identité de forte marque pour être compétitif»*. Pour Rabia El Alama, directrice de la Chambre américaine de commerce au Maroc (Amcham), le volet marketing est aujourd'hui un des éléments fondamentaux qui doit être maîtrisé par les opérateurs marocains, *«le constat est clairement dressé aujourd'hui, le Made in Morocco est presque absent aux États-Unis. Il faudrait davantage promouvoir le label Maroc et encourager les opérateurs à être très assidus aux foires internationales qui se déroulent aux États-Unis»*, note la responsable. Pour vendre mieux, il faut tenir compte des spécificités d'un marché qui enregistre actuellement une hausse constante du niveau des ventes en ligne où le consommateur reste très exigeant non seulement vis-à-vis de la marque du produit mais est très regardant quant au prix de ce dernier qui doit défier toute concurrence. En effet, si le marché américain est aujourd'hui très compétitif, c'est parce qu'il compte des consommateurs avides de produits. *«Les Américains aiment avoir affaire à une marque, à une histoire. Il faut s'assurer que le produit peut se positionner de manière spécifique par rapport à un client spécifique sans être tenté de s'adresser à tous les consommateurs»*, note Heather O'Neil.

«Segmenter pour mieux distribuer»

Loin de l'a priori du *«vaste territoire»*, le marché américain est un marché qui se travaille et se segmente, comme l'explique Rabia Elalama : *«Il est important d'envisager le marché américain dans une approche de segmentation aussi bien régionale que sociodémographique, cela permet d'aller outre la grandeur du marché pour adopter une démarche de niche et non de mass-market»*. Une technique qui facilite aussi bien le ciblage du consommateur que le tracé d'une stratégie de distribution bien définie. *«Toute entreprise désirant exporter aux États-Unis doit prendre en compte l'importance d'une distribution efficace. En scellant un partenariat avec un opérateur américain, une entreprise peut atténuer les défis de la distribution sur le marché américain»*, affirme Heather O'Neil. Mais pour y parvenir, un frein récurrent doit être levé à savoir les difficultés d'ordre logistiques. Il existe aujourd'hui des modes de groupage de marchandises et une dynamique de développement des liaisons logistiques est enclenchée depuis quelques années permettant aujourd'hui d'assurer une liaison directe entre le port de Tanger Med et Savannah, en Géorgie. Autant d'éléments qui permettent de dépasser les appréhensions pour adopter une vision à la fois globale et spécifique d'un marché stratégique et lucratif pour les entreprises qui gagneraient à «oser» approcher le marché américain. ●

●●●

Les entreprises marocaines ont tout à gagner à explorer le marché américain.

Une réglementation sans faille

Aux États-Unis, le client est roi. Les agences gouvernementales américaines y veillent particulièrement. Le contrôle des marchandises aux frontières est aujourd'hui très strict, et un ensemble d'agences est chargé de veiller à la sécurité du consommateur américain. Les opérateurs désirant investir le marché américain devront se conformer à la réglementation de la Food and Drug administration (FDA). Plus spécifiquement, les exportateurs de viandes, de poulet et d'œufs devront s'informer du mode opératoire du United States Department of Agriculture (USDA). Ceci, sans oublier la réglementation de l'Environnement Protection Agency (EPA) et de la douane américaine. Enfin, et non des moindres, l'influence des association de consommateurs est à prendre en ligne de compte. Ces dernières veillent à l'application de la réglementation américaine qui, in fine, n'a rien de draconien si ce n'est son aspect strict, qui requiert beaucoup de rigueur en vue du respect des normes internationales.

Heather O'Neil,
Co-fondatrice de Mushmina

Les ÉCO : Comment peut-on investir le marché américain?
Heather O'Neil : Prenez le temps d'étudier le marché. Allez à des foires commerciales et étudiez vos concurrents en termes de produit, de prix, etc. Ensuite, participez à une foire commerciale pour tester le marché. Si l'investissement initial peut être grand, le feedback des clients potentiels, lui, est inestimable. Par exemple, posez-vous la question de savoir lesquels de vos produits retiennent l'attention, et pourquoi. Cela va aussi aider à déterminer votre production. Beaucoup d'entrepreneurs participent à des salons avec des échantillons pour tester les ventes, et ce n'est qu'après qu'ils lancent leur production. Il y a les revues d'annonces spécialisées, et les groupes commerciaux sont également utiles. Chaque ville et/ou région aux États-Unis a une chambre de commerce locale qui peut aider, par le biais de statistiques et de réseaux. Selon votre produit, vous pouvez également cibler des régions spécifiques des États-Unis. Par exemple, le client de la Côte Est a des intérêts et des goûts différents du celui de la Côte Ouest.

Y a-t-il des règles régissant l'entrée des produits étrangers?
Les entrepreneurs qui cherchent à exporter vers le marché américain devraient étudier la HTS (Harmonized Tariff Schedule), qui est un tarif douanier harmonisé pour les États-Unis. Ce dernier est disponible en ligne. Chaque produit importé a un code et un tarif spécifiques. Le Maroc bénéficie de l'accord de libre-échange afin que de nombreux produits bénéficient de réductions sur les droits de douane. ●

Rejoignez un club d'entrepreneurs passionnés !

Inscriptions **ouvertes**

Club **PME**

FORMATION GRATUITE - TECHNNIQUES DE GESTION - ÉCHANGE - MISE EN RELATION

BMCE Bank a créé pour vous le Club PME en partenariat avec l'Université HASSAN II, l'Institut de Recherche sur la PME et l'ODE (Observatoire de l'Entreprenariat) : un espace de formation gratuite et certifiante pour vous aider à maîtriser les techniques de gestion bancaire et profiter d'un accompagnement régulier. Rejoignez-vite la 9ème promotion du Club PME en vous inscrivant sur **bmceclubpme@bmcebank.co.ma** ou en appelant le **0522 49 81 70**.

Notre monde c'est vous et votre entreprise

0522 498 170
www.bmcebank.ma
140 avenue Hassan II - Casablanca - Maroc

BMCE BANK
NOTRE MONDE EST CAPITAL

FOCUS

INNOVATION, MODE D'EMPLOI

Une stratégie d'innovation permet d'identifier les champs prioritaires d'innovation de l'entreprise et favorise généralement la production d'idées en fonction des objectifs à atteindre. Plus encore, l'innovation permet aujourd'hui aux entreprises de se distinguer sur le marché dans lequel elles opèrent, tout en adaptant leur offre aux besoins et attentes de leurs clients Si la stratégie d'innovation comporte des résultats ou des objectifs à atteindre, elle revêt également différents aspects qui ont tous une influence directe ou indirecte sur la performance de l'entreprise. Des experts nous livrent leur vision de l'innovation, chacun selon son domaine de prédilection.

Hind Essadaoui
Manager de Wellincom (innovation dans la stratégie commerciale)

On ne peut commencer à parler d'innovation commerciale qu'à partir du moment où une entreprise dispose d'une stratégie commerciale. C'est un préalable qui, néanmoins, ne semble pas être systématiquement inscrit dans la liste des priorités des PME. Pourtant, plusieurs éléments permettent d'avoir une stratégie commerciale innovante. La solution repose, entre autres, sur le développement du capital humain, l'utilisation de software à la pointe de la technologie et une approche innovante dans la communication autour du pricing. Pour y parvenir il faut d'abord dépasser le handicap de la mise en place de la stratégie. Certaines PME en sont encore à se demander quelle stratégie adopter. Ceci est sans doute lié au fait que ces entreprises évoluent souvent trop rapidement par rapport à la structure. Il est donc impératif d'établir des bases saines, un process et une stratégie d'évolution de carrière pour les commerciaux de l'entreprise. Un bon manager suit la force de vente des commerciaux. Aujourd'hui l'avancée dans ce domaine est la prise de conscience des PME de la nécessité d'innover dans leurs stratégies commerciales au risque de perdre leurs clients. Un portefeuille client doit être constamment développé. Au Maroc, nous disposons de ressources créatives dans ce domaine qui sont capables de mettre en place des stratégies commerciales innovantes à condition de leur donner les moyens de s'exprimer.

Dina Lahlou
Coach.

L'innovation dans la gestion RH est une question de coopération consciente. En d'autres termes, l'innovation est dans le changement de la façon de diriger. Un manager a généralement une équipe de collaborateurs et il doit avoir l'audace d'aller vers une nouvelle façon de gérer et de créer une nouvelle dynamique. Nous notons aujourd'hui dans les entreprises une surcharge sensorielle avec un épuisement de l'énergie. Pour faire face à ce problème, deux outils ont prouvé leur efficacité : la méditation et l'intuition. Ces outils répondent aux besoins élémentaires de l'individu, à savoir le repos physique, le bien-être émotionnel, (en ce sens que le collaborateur se sent apprécié) et enfin le spirituel. L'innovation est, dans ce contexte, une démarche qui permet d'assurer un sentiment d'appartenance avec l'introduction de la pleine conscience. Certains dirigeants de grands groupes ont saisi cette dimension, il s'agit, entre autres, du PDG de Ford, des décideurs du Huffington Post ou encore d'Oprah Winfrey. Chez Google par exemple, un maître de la méditation est régulièrement mobilisé pour tous les employés le long d'une journée. Cela permet de créer des entreprises conscientes. Aujourd'hui, il faut être conscient que le profit n'est que le produit naturel d'un travail accompli pour une cause qui sert la communauté. Il y a donc là un changement de paradigme vis-à-vis de la mission de l'entreprise. Le défi est d'autant plus important pour les managers ou dirigeants d'entreprises qui doivent désormais réaligner leur façon de gérer entre leur cœur, leur raison et leur action. Pour Ford, l'essentiel est de diriger avec compassion.

Yassir Houmame
DG de Caciopee

Dans un marché compétitif tel que celui des nouvelles technologies, l'innovation est une constante, et toute entreprise qui souhaite se démarquer est condamnée à innover. Sur le marché marocain, nous subissons la concurrence de grands groupes étrangers et notre salut face à ces multinationales n'est dû qu'à l'innovation qui coûte très cher, et qui représente un investissement à long terme. L'innovation dans l'entreprise marocaine est d'autant plus difficile que très peu de mécanismes existent pour en supporter la charge. L'innovation est aujourd'hui considérée comme très risquée et très peu valorisée dans notre contexte. Elle est d'abord un état d'esprit et une motivation sans faille, et doit répondre à une stratégie qui permette de lever les barrières et les limites que l'on se fixe naturellement en se mettant en tête que l'on peut performer et faire mieux que les meilleurs. Dans notre cas, notre stratégie a été de profiter de l'intégralité de nos marchés et projets pour faire de la recherche et développement et, dans tous nos projets, la marge a été sacrifiée aux dépends de l'effort dans l'innovation. Le choix d'investir dans l'innovation suppose une vision à long terme. La création de valeur est extrêmement importante, mais sa récolte n'interviendra qu'au bout du long chemin. Les retombées de notre stratégie nous positionnent comme innovateurs sur le marché mondial des nouvelles technologies, et nous ouvre les portes d'un développement et d'un rayonnement à l'international.

Impact sociétal de l'entreprise

Une opportunité de perfomance

● La notion d'impact sociétal de l'entreprise est aujourd'hui encore plutôt méconnue. Pourtant, ce volet stratégique peut présenter de nombreux avantages assurant une rentabilité sur le long terme.

«L'*impact sociétal d'une entreprise*» est une notion encore floue. Les dirigeants d'entreprises s'intéressent généralement et prioritairement aux résultats financiers de leur structure, aux performances chiffrées et au profit. Pourtant, la tendance à l'international témoigne d'un plus grand intérêt des dirigeants d'entreprises pour ce l'on appelle communément les *«résultats extra-financiers»*. C'est résultats ne sont autres que l'impact sociétal des activités d'une structure entrepreneuriale. *«L'entreprise à fort impact bénéficie de très nombreux avantages sur le long terme qui la rendent plus rentable, flexible, innovante, productive et donc pérenne»*, explique Leyth Zniber, fondateur et CEO d'Eiréné4Impact. Trois principaux avantages peuvent permettre à une entreprise de se distinguer de ses concurrents. Le premier a généralement trait à la nature entrepreneuriale et collaborative de l'entreprise. L'entreprise à fort impact a intrinsèquement des missions fondamentales qui prennent en compte une problématique sociétale, ce qui implique qu'elle a constamment besoin d'innover et de collaborer avec l'ensemble des parties prenantes pour suivre l'évolution de son environnement et maximiser son impact. *«L'innovation et la collaboration, qui deviennent progressivement les 2 éléments incontournables de la compétitivité d'une entreprise, font donc partie intégrante de son ADN»*, note Leyth Zniber. C'est dans ce contexte qu'une entreprise à impact sociétal s'ouvre à des opportunités d'économies ou de développement souvent inconnues. Plus encore, l'évolution des technologies de la communication a, entre autres, permis l'émergence d'un appel à plus de responsabilité de l'entreprise. Cela est aujourd'hui communément connu sous l'appellation «*social license to operate*», une validation de l'entreprise non plus uniquement par les pouvoirs publics mais par l'ensemble de ses parties prenantes. *«Ce mouvement a pris de l'ampleur avec l'action contre les «sweatshops»* dans les années 1990, qui a lourdment porté préjudice à Nike, Adidas, à qui le public a imposé d'être responsables des conditions de travail des employés de leurs fournisseurs. «*Ce mouvement continue aujourd'hui avec une demande de plus en plus importante sur le respect de l'environnement, des droits de l'homme et de la santé* », explique Leyth Zniber.

Défis nationaux à l'appui

Les experts notent dans cette optique que la demande ne se développe pas uniquement au niveau des clients mais aussi chez les employés. *«Dans nos pays en développement où le cadre juridique n'est pas encore très efficace, cet engagement humain est d'autant plus important qu'il est le meilleur rempart face à la nature parfois arbitraire des mouvements sociaux»*, note le patron d'Eiréné4Impact, avant d'ajouter qu' *«avec une information de plus en plus facilement accessible, il est de moins en moins acceptable de prétendre agir de manière positive avec la main droite pendant que la main gauche se comporte de manière abusive. Ceux qui sauront construire cette cohérence pourront non seulement prétendre aux meilleurs talents sur le marché et à une meilleure productivité dans l'ensemble, mais aussi avoir accès à un marché de plus en plus important de consommateurs responsables»*. Il faut comprendre qu'une entreprise à fort impact sociétal ne fait pas de charité mais adopte une approche d'investissement, socio-économiquement parlant. Pour l'entreprise marocaine, cet investissement peut aujourd'hui représenter une opportunité historique pour répondre aux défis socio-économiques, mais aussi assumer pleinement le rôle de leadership que le pays souhaite occuper en Afrique. ●

●●●

La dimension sociétale de l'entreprise commence à émerger au Maroc.

General Motors, un cas d'école

Le groupe américain a décidé de s'engager en 2005 dans la lutte contre le changement climatique. Pour se faire, GE a développé Ecomagination, une ligne de produits/services développée en collaboration avec des entrepreneurs et chercheurs internes et externes. En 2012, cette nouvelle ligne de produits a généré un revenu de 25 milliards de dollars, soit 1/6 de ses revenus et grandit 2 fois plus vite que le reste de l'entreprise. JP Morgan évalue de ce fait un potentiel d'investissement à fort impact de 1.000 milliards de dollars d'ici 2020 avec des bénéfices attendus de 667 milliards de dollars.

Leyth N. Zniber,
Fondateur & CEO
d' Eiréné4Impact

Les ÉCO : Qu'est ce qu'une entreprise à impact sociétal ou à fort impact ?
Leyth N. Zniber : Une entreprise à fort impact est une entreprise qui répond à un problème sociétal, pauvreté, exclusion, environnement, tout en générant de la rentabilité financière. Cet impact peut venir du produit/service vendu ou du business modèle de l'entreprise.

Quels sont aujourd'hui les indicateurs qui permettent de déterminer ou d'évaluer l'impact sociétal d'une entreprise?
Il n'y a pas d'indicateur standard pour mesurer l'impact. Cela dépend de la nature de l'activité et de l'objet sociétal traité. En revanche, il existe de nombreux systèmes qui facilitent le suivi de cette performance comme le Social Return on Investment (SROI) ou la taxonomie de l'Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) du Global Impact Investing Network (GIIN).

Existe-t-il une stratégie pour assurer un impact sociétal ?
Il n'existe pas de recette unique. L'investissement à fort impact suit la même logique qu'un investissement économique traditionnel mais avec une vision plus large et intégrée. Il faut savoir que l'investissement à fort impact n'est pas un phénomène annexe de l'économie mais son évolution naturelle. Nous prenons conscience aujourd'hui de la limite des ressources de notre planète alors que notre population continue à augmenter ainsi que les inégalités provoquées par le système socio-politico-économique actuel. L'investissement à fort impact est une réponse à ces déséquilibres. Il assure une plus grande cohérence entre nos actions et les enjeux de notre avenir commun dans une société pérenne. ●

PME

Parce que vous jouez un rôle majeur
dans l'économie nationale

Le Groupe Attijariwafa bank s'engage à vous accorder

10 MILLIARDS*

de dirhams

de nouveaux financements en 2014

* sous réserve de l'acceptation de votre dossier

التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Attijariwafa bank société anonyme au capital de 2 035 272 260 DH - Siège social : 2, boulevard Moulay Youssef, Casablanca. Agréée en qualité d'établissement de crédit par arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 2269-03 du 22 décembre 2003 tel que modifié et complété - RC 333.